

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC



CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

COMO FIXAR OBJETIVOS E METAS PELO BALANCED SCORECARD

Autor: Ian Machado de Freitas

Orientador: Alexis Cavicchini Teixeira de Siqueira

RIO DE JANEIRO
Junho / 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÚCLEO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

IAN MACHADO DE FREITAS

COMO FIXAR OBJETIVOS E METAS PELO BALANCED SCORECARD

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Ian Machado de Freitas, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Professor Orientador: Alexis Chavicchini Teixeira de Siqueira

Professor Leitor

Resumo

Existem diversas abordagens na literatura enfatizando a importância de promover o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio do sistema de métricas. Um dos modelos mais difundidos é o balanced scorecard (BSC). A proposta deste artigo é discutir um dos fatores críticos de sucesso na implementação do BS: como fixar objetivos e metas durante a elaboração do mesmo. Para isso, o autor se utilizou de exaustiva revisão bibliográfica sobre o tema, a fim de expor ao leitor, uma discussão sobre as principais barreiras encontradas no processo de implantação do BSC.

Abstract

There are many citations in literature emphasizing the importance in promote the strategic alignment and its operational performance using a metric system. One of the most used models is the Balanced Scorecard (BSC). This article proposal is to discuss the critical success factor of implanting the BSC: how to create your objectives and goals during the elaboration of the BSC. For that, the author exhaustively searched the literature about the theme, in order to discuss about the main barriers found when implementing the BSC.

SUMÁRIO

Resumo	3
1 INTRODUÇÃO	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Definindo Estratégia	6
2.2 Objetivos e Metas	8
2.3 Objetivos e metas dentro da Estratégia Empresarial	11
2.4 Principais Barreiras para Implantação de uma estratégia	15
2.5 O Balanced Scorecard como modelo de Gestão Estratégica	16
2.5.1 Perspectiva de Mensuração do Desempenho	18
2.5.2 Formas de Apresentação do BSC.....	21
2.5.2.1 Mapas Estratégicos.....	21
2.5.2.2 Placares	24
2.5.2.3 Indicadores BSC.....	25
2.5.3 Implementação do BSC	26
2.5.3.1 Lançamento.....	27
2.5.3.2 Mobilização.....	27
2.5.3.3 Desenvolvimento	27
2.5.3.4 Sustentação.....	28
3 CONCLUSÃO.....	29
4 FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda da forma mais didática e prática possível, como fixar objetivos e metas através do uso do *Balanced Scorecard* (BSC). Esta abordagem objetiva a instrução do leitor sobre a importância substancial que o BSC pode ter no planejamento estratégico, bem como, ilustra de maneira lúdica e intuitiva como e quando realmente ele se faz necessário dentro de uma organização.

Antes de entrarmos na aplicação do BSC propriamente dito, se faz necessário abordar a teoria que está por de trás da criação do mesmo, e ainda, a abordagem da fixação de metas e objetivos separadamente do BSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definindo Estratégia

Estratégia, que inicialmente significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra, representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, que mais tarde seria estendido a outros campos da interação humana: política, economia, esportes, e o que mais nos interessa, o ambiente empresarial e suas nuances. A estratégia então, origina-se como um meio de “um vencer o outro” , como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

Dentro da estratégia empresarial, uma das correntes mais fortes de definição da mesma, é aquela que diz que estratégia dentro de uma empresa representa o conjunto de planos da alta administração da mesma para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Dentro desta linha de pensamento, vários pesquisadores do ambiente empresarial, contribuíram para que diversas definições de estratégia fossem elaboradas. Dentre as principais definições podemos destacar as seguintes:

Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser." Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)

"Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema" Ansoff (1965)

"Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos." Jauch e Glueck (1980)

"Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento." Porter (1980)

"Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa." Martinet (1984)

Uma vez elucidados por grandes pensadores e teóricos administrativos, podemos então, classificar estratégia empresarial como o conjunto de decisões feitas pelos respectivos tomadores de decisões de uma empresa, com a finalidade de garantir a continuidade das operações realizadas por uma empresa, não importando o ramo da mesma, ou âmbito em que a decisão é tomada.

2.2 Objetivos e Metas

Para que o leitor possa a partir da teoria construir um conhecimento prático sobre como fixar objetivos e metas, se faz necessário neste momento, saber qual a exata diferença e ainda a exata dimensão de um plano de execução em que se encontram objetivos e metas.

Para um leigo, as duas palavras poderiam parecer sinônimos, ou seja, objetivo é aonde se quer chegar, e meta é aonde se quer chegar também. Por mais que esta diferença exista, em parte há a semelhança também, como veremos a seguir.

Na elaboração de um Planejamento, após realizar o período de análise ambiental, onde se busca conhecer a realidade na qual o planejamento está inserido, segue-se o período de definição e delimitação dos objetos propriamente ditos. Neste momento é importante considerar que os conteúdos devem ser relacionados diretamente às necessidades reais e urgentes da organização, ou seja, são os fatores externos e internos que puderam ser previstos, que devem ajudar a determinar os conteúdos e temas da formulação dos objetivos.

A busca destes objetivos deve buscar responder às seguintes questões: o que se quer alcançar? Aonde se quer chegar? E com que meios se pretende agir.

A elaboração dos mesmos, portanto, deve ser feita de forma clara e direta, pois estes devem indicar as linhas, os caminhos e os meios para todas as ações que serão desenvolvidas, e dentro deste contexto, iremos abordar mais a frente à composição de metas, e o quanto elas contribuem para se atingir determinado objetivo ou não.

Em suma, um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. Tudo aquilo que se deseja alcançar através de uma ação clara e explícita, pode ser chamado de objetivo.

Outro ponto importante para se ter uma boa definição dos objetivos é que ele obedeça aos seguintes critérios:

- **Clareza:** Ou seja, os objetivos devem expressar exatamente aquilo que se quer dizer utilizando-se de uma linguagem que transmita, de forma concreta e objetiva o que se quer alcançar; esta é uma característica fundamental e necessária para que o objetivo se torne algo concreto, possível de ser trabalhado e avaliado;

- **Simplicidade:** Esta característica exige que os objetivos propostos, sejam simples e diretos, contemplando a realidade concreta do ambiente organizacional tanto externo quanto interno. Desta forma, objetivos complexos e amplos, podem não surtir os efeitos desejados, devendo, portanto ser especificados e transformados, para realidades mais claras e concretas a se atingir.

- **Validade:** Para um objetivo ser válido significa demonstrar valor e utilidade para satisfazer as necessidades e interesses de uma organização. O objetivo será válido e útil quando manifestar consistência e profundidade no contexto e conteúdo, ou seja, que seu conteúdo tenha profundos e reais valores.

- **Operacionalidade:** Significa a facilidade que um objetivo tem de ser atingido através de ações possíveis de serem realizadas. É a viabilidade que se têm para se atingir um objetivo. Todo objetivo que pode ser feito, trabalhado, agilizado ou operacionalizado, é considerado um bom objetivo.

-Observável: Um objetivo eficiente, é aquele que, devido a uma ação determinada, transforma-se em resultado concreto e observável. Assim, ao definirmos um objetivo devemos perguntar se esse objetivo pode ser observado e avaliado.

Durante a formulação de objetivos, pode-se dividi-los em três níveis: objetivos gerais; objetivos específicos e objetivos operacionais.

Os objetivos gerais, são aqueles que são comuns à maior parte do todo. São ideais vagas e genéricas em seus conteúdos, em sua comunicação e expressão. Os objetivos gerais traduzem a grosso modo, aonde se quer chegar, sem se preocupar em como fazê-lo. São amplos, abrangentes e são observáveis a longo prazo.

Os objetivos específicos são aqueles que expressam uma idéia particular, que estabelece e indica objetivamente as características e particularidades de algo. Todo objetivo específico, é o desdobramento de objetivos gerais. São objetivos mais concretos e bem explícitos para que possam ser observados e avaliados com mais segurança. São concretos, delimitados e observáveis a médio e em curto prazo.

Os objetivos operacionais são aqueles que podem ser executados e atingidos através de uma ação concreta e objetiva. Estes são decorrências do objetivo específico. É importante observar que o objetivo operacional, torna o objetivo específico, mais concreto e detalhado, para ser melhor trabalhado e avaliado. Estes objetivos operacionais abordam exatamente o conceito de metas que veremos a seguir.

2.3 Objetivos e metas dentro da Estratégia Empresarial

Quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio tanto a longo como a curto prazo, de nada adianta fazer-se um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico.

Então, a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão.

Se o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral: Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.

Por exemplo, caso o objetivo seja chegar ao peso ideal em um ano (valor e prazo aproximados), uma das metas pode ser perder três quilos até o final do próximo mês (valor e prazos precisos, caminhando para o objetivo).

Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da empresa está atendida.

Enquanto a missão da empresa descreve o que ela é, as suas metas são a forma de conduzi-la em direção à sua visão.

A seguir, algumas características ou atributos que podem estar presentes nas metas de algumas instituições:

- Objetivos econômicos financeiros;
- São mensuráveis e específicas;
- Estão atreladas à missão e visão da empresa;

- Focam resultados;
- São desafiantes, porém realistas;
- São controláveis;
- Tem tempo limitado;
- São estratégicas;
- Foca no crescimento do negócio.

Podem-se definir as metas de uma empresa com frases como “tornar-se líder de mercado” ou “fornecer alternativas de baixo custo”. Exemplos de metas financeiras são: “atingir o ponto de equilíbrio por empresa em agosto de 2010” ou “Obter o retorno sobre determinado investimento numa empresa em 24 meses”.

Metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos: dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas para a empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização.

As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

A simples definição de uma meta genérica para a empresa não é tudo. É preciso que cada meta seja acompanhada de uma série de objetivos; declarações operacionais que especificam exatamente o que deve ser feito para se alcançar à meta.

Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta, fornecem detalhes do que deve ser feito e quando. Geralmente são associados a números e datas.

Dessa forma, é fácil de determinar se um objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados.

A seguir, encontram-se algumas diretrizes que podem ser seguidas para a definição de metas:

- Determine quem participará da definição de metas de sua empresa;
- Como as metas são o centro do negócio da sua empresa, este grupo deve incluir os responsáveis por todas as suas principais atividades.
- Desenvolva um procedimento para monitorar as metas de sua empresa regularmente, revisando e reformulando essas metas à medida que as circunstâncias externas ou internas se modificarem;
- Crie metas individuais que esclareçam as atividades de sua empresa sem restringir a flexibilidade e a criatividade;
- Certifique-se de que as metas de sua empresa, em conjunto, constituem um projeto eficaz para alcançar suas abrangentes intenções;
- As metas declaradas por sua empresa devem ter estreita ligação com a missão da empresa;
- Use as metas para comunicar as intenções a todos, dentro e fora da empresa.

Diretrizes para a definição de objetivos:

- Determine quem definirá os objetivos de negócio de sua empresa. Os objetivos indicam o que e quando deve ser feito e devem contar com a participação de todos os funcionários;
- Desenvolva um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos em toda a empresa;
- Certifique-se de que os objetivos podem ser alcançados e verificados incluindo valores e datas quando conveniente;
- Crie objetivos de negócios claramente associados às metas mais abrangentes da empresa;
- Garanta que os objetivos de sua empresa, em conjunto, propiciem o uso eficiente de recursos – dinheiro e pessoas – em busca de intenções mais abrangentes;
- Considere o uso de um método formal, como a administração por objetivos, para envolver todos os funcionários de sua empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.

2.4 Principais Barreiras para Implantação de uma estratégia

Agora que já temos o embasamento teórico por detrás da formulação de objetivos e metas, e ainda sobre a origem da estratégia em si, surge neste ponto, um importante momento em que todo plano de gestão irá sofrer: barreiras para a implementação da estratégia.

Essas barreiras são muito comuns, e podem ser, quando identificadas a tempo, combatidas de forma efetiva quando começa a execução do planejamento. Dentre elas destacam-se as seguintes:

- **Barreira da visão:** Somente 5% da força de trabalho entendem as estratégias da que estão tentando ser implantadas.
- **Barreira das Pessoas:** Somente 25% dos gerentes têm iniciativas alinhadas às estratégias.
- **Barreira das operações:** 60% da organização não alinham o seu orçamento às estratégias.
- **Barreira do aprendizado:** 85% da equipe de executivos gasta menos de 1 hora por mês discutindo as estratégias.

Para solucionar estas questões, algumas ações simples e práticas precisam ser tomadas. A barreira da visão pode ser facilmente combatida através da identificação dos valores estratégicos de cada colaborador, e a demonstração da relevância do seu trabalho. Já a barreira das pessoas, é vencida quando se define um plano de comunicação interno alinhado às estratégias, quando se vinculam contribuições individuais na

mesma, e ainda quando se vinculam compensações pelas ações desempenhadas na implantação da estratégia.

A barreira de operações pode ser vencida ao se priorizar iniciativas estratégicas, e a vinculação do planejamento orçamentário a estratégia. Já a barreira do aprendizado, deve ser combatida incorporando-se o foco no mercado, e fazendo testes regulares de hipóteses estratégicas.

E para facilitar todas estas ações envolvendo a implementação de uma estratégia bem elaborada, tanto a curto quanto a longo prazo, e em todos os níveis de uma empresa, que foi criado o modelo de Gestão que iremos discutir a seguir.

2.5 O Balanced Scorecard como modelo de Gestão Estratégica

O Balanced Scorecard (BSC) é o modelo de gestão que incorpora as estratégias emergentes e seus componentes táticos e operacionais, com estreita relação com o ambiente externo - devido a sua estrutura não linear - com velocidade e adaptação às mudanças quase em tempo real. O BSC foi criado originalmente para mensurar resultados financeiros, mas evolui para mensuração estratégica, conforme demonstrado na Figura 1. “A abordagem do BSC preservou as mensurações de desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiros futuro” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 13)

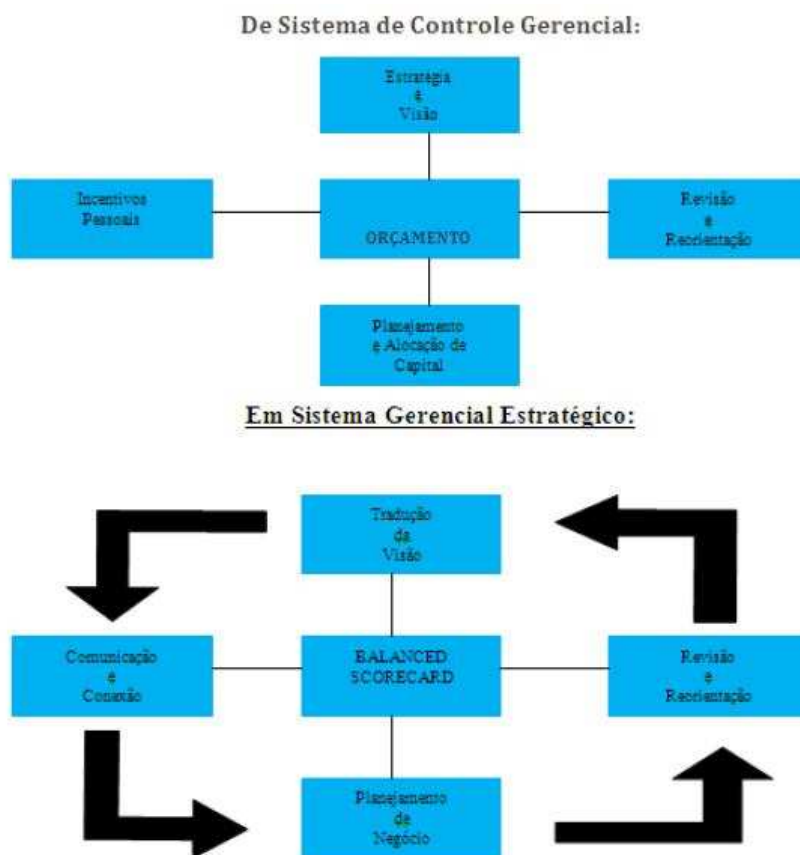


Figura 1: BSC como modelo de gestão estratégica.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000

De acordo com Kaplan & Norton (1997), o BSC define a orientação estratégica das empresas. Essas empresas são focadas em torno de uma estratégia através de sua tradução em operacionalização, alinhamento e comunicação, e envolvimento de todos do negócio, além de conversão do pensamento estratégico em atividade contínua. Com a conversão de um sistema de mensuração do desempenho ao sistema gerencial estratégico, “(...) o scorecard substitui o orçamento como centro dos processos gerenciais. Com efeito, o Balanced Scorecard se transformou no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 34).

2.5.1 Perspectiva de Mensuração do Desempenho

O BSC é uma ferramenta, que integra aspectos tanto tangíveis, quanto intangíveis, em perspectivas. São quatro as perspectivas do BSC, cuja essência é a criação de valor para os acionistas, conforme evidenciado na Figura 2:

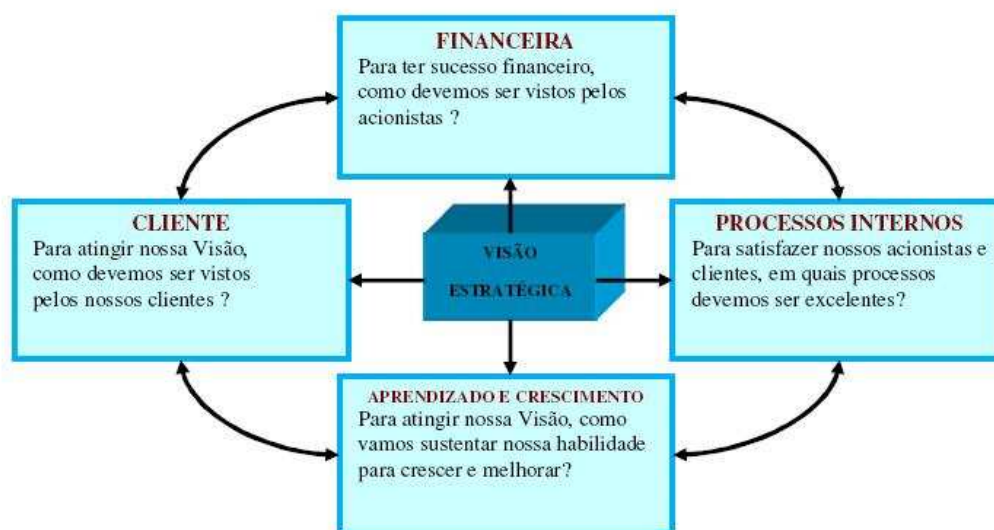


Figura 2: As perspectivas de desempenho equilibrado de Kaplan e Norton.
Fonte: Adaptado de Rezende, 2003

a) perspectiva financeira - para Kaplan e Norton (2000), esta é a situação que leva a organização a optar por um indicador capaz de mensurar as expectativas em relação ao patrimônio, ativos, fluxo de caixa, capital de giro. Dentre os principais pontos estratégicos a serem contemplados por finanças, cita-se a evolução de receitas, custos, produtividade e retorno de investimento (REZENDE, 2003).

b) perspectiva clientes/consumidor - orienta a empresa para o mercado e o produto permite verificar se a proposta de valor está de acordo com o gosto do cliente, com

o objetivo de retenção e conquista através da satisfação desses clientes, e definição do posicionamento adotado, conforme demonstrado na Figura 3:

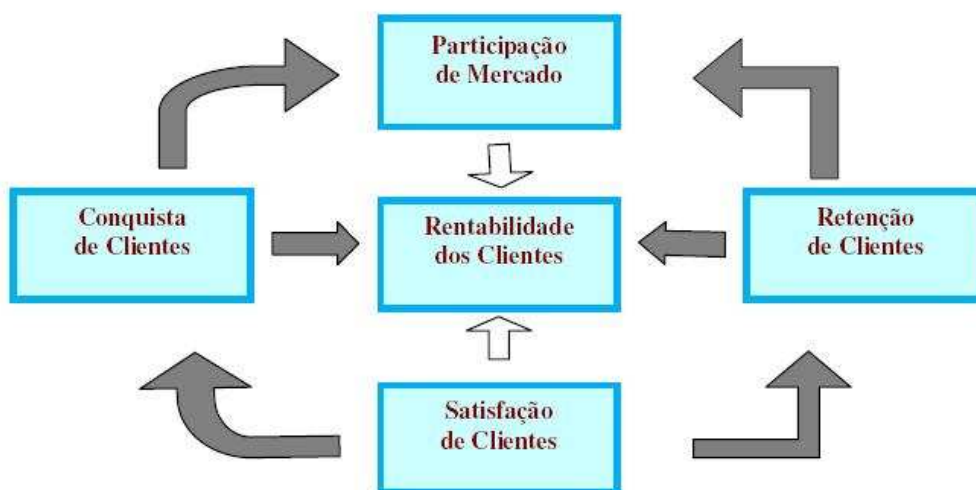


Figura 3: Medidas genéricas de perspectiva de clientes.
Fonte: Adaptado de Rezende, 2003

c) perspectiva processos internos - a cadeia de atividades é geradora de valor a partir de melhoria nos processos internos da empresa, que são traduzidos em melhores produtos e serviços para os clientes, e estabelece o conhecimento dos envolvidos, a qual cria uma sinergia entre todos, o que auxilia na eliminação de pontos fracos e proposição de soluções;

d) perspectiva aprendizagem e conhecimento – possibilita a identificação dos ativos intangíveis da empresa, sua mensuração e transformação em conhecimento, no intuito de gerar valor a partir da inovação e criação de vantagens competitivas, conforme ilustrado na Figura 4.

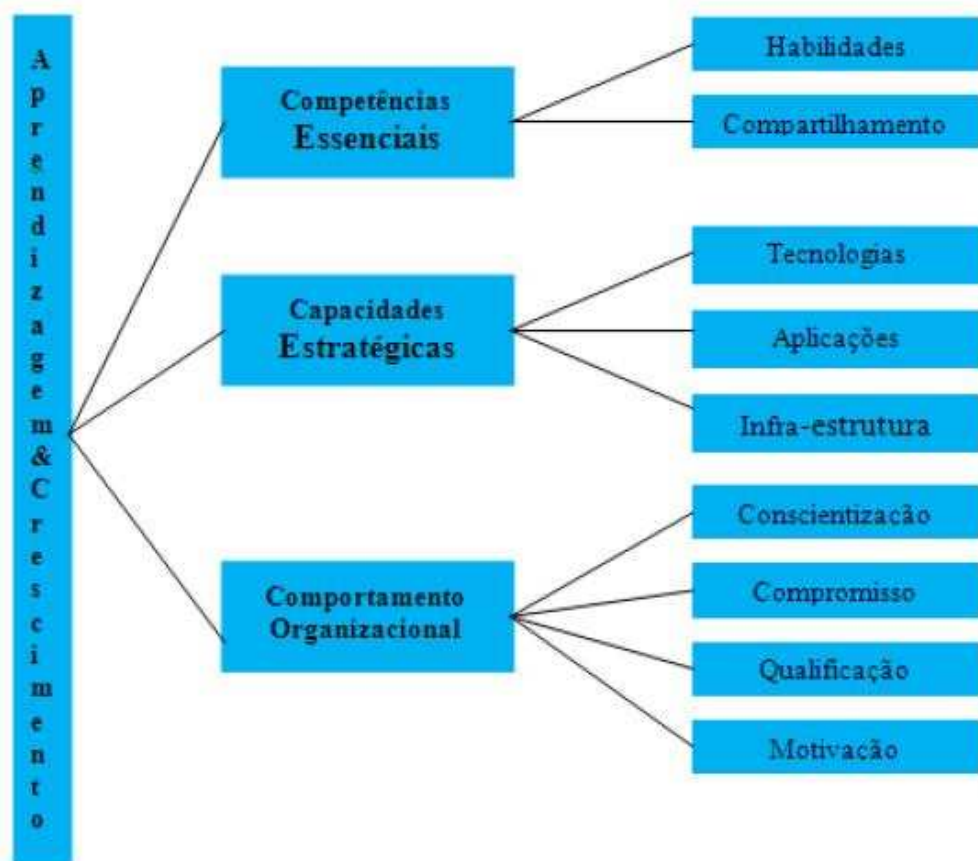


Figura 4: Medidas de perspectiva aprendizagem e crescimento.

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton apud Rezende, 2003

As quatro perspectivas supracitadas podem representar ações táticas através do desdobramento de cada um de seus componentes, e cada uma dessas perspectivas serão desmembradas em planos de ação, cuja vantagem está na conversão das táticas em componentes estratégicos, conforme a Figura 5.

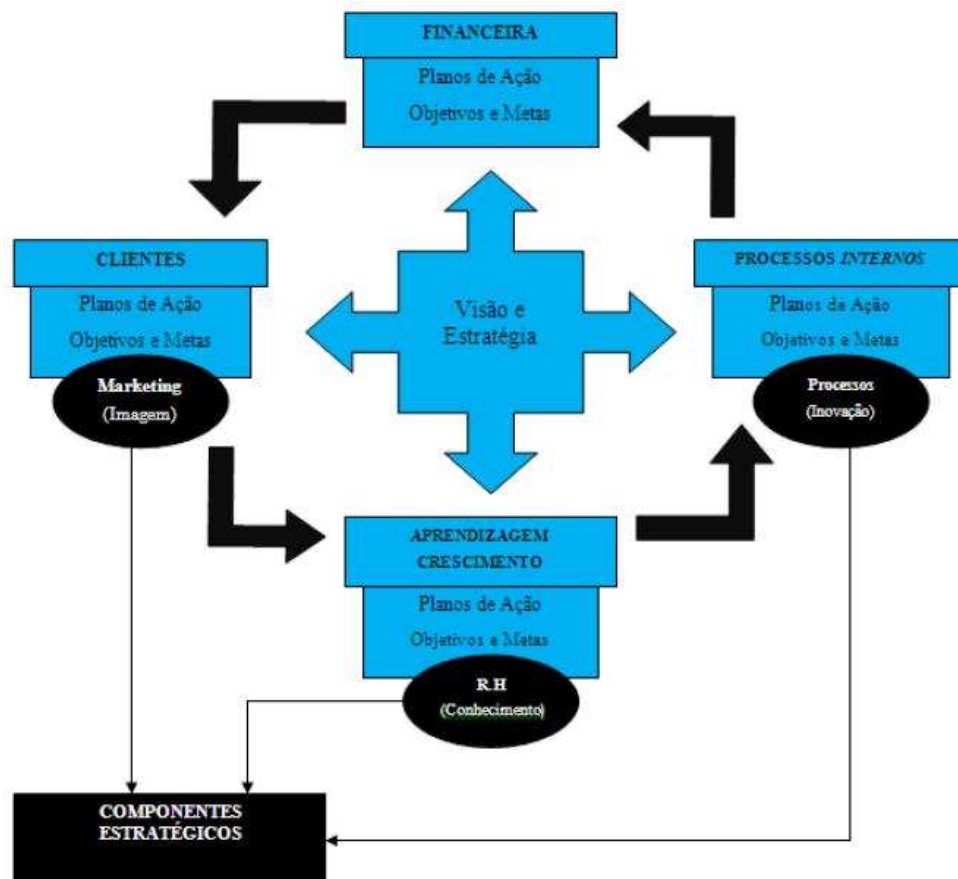


Figura 5: Convergência entre os componentes estratégicos e as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de SOUSA, MARCOS, 2005

2.5.2 Formas de Apresentação do BSC

2.5.2.1 Mapas Estratégicos

A formulação de estratégia é um processo criativo e único, em função de momentos e cenários. “No entanto é impossível executar a estratégia sem antes compre-

endê-la, e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la” (KAPLAN; NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2000):

“(...) um mapa estratégico são conexões de causa e efeito, para descrever como os ativos intangíveis, são mobilizados e combinados com outros ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis, para o desenvolvimento de proposições de valor [...] e para produção dos resultados financeiros almejados”; cujo objetivo é a possibilidade de se ter uma visão sistêmica e integrada de sua estratégia, através das relações de causa e efeito. Assim, a estratégia pode ser decomposta em vários temas estratégicos, que conduzem a criação de valor em diferentes horizontes de tempo – curto e longo, cujos temas podem ser segmentados em quatro categorias genéricas: ampliar os negócios, aumentar o valor para o cliente, excelência operacional e cidadania.

“Cada tema está relacionado a um processo que transforma o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível para os acionistas” (NORTON, 2001). Um exemplo de mapa estratégico é o da *Southwest Airlines Company* (MATHIAS, 2002). Devido a um objetivo estratégico bem definido de aumento de rentabilidade, há um alinhamento das estratégias e táticas relativas às quatro perspectivas do BSC. A perspectiva financeira tem com finalidade, maior utilização de aeronaves, com o aumento de clientes. A perspectiva clientes é definida por vôos pontuais e preços baixos. Os processos internos envolvem a preparação mais rápida em solo e a perspectiva aprendizagem e crescimento é obtida pelo alinhamento do pessoal em terra.

A forma de mensuração dos objetivos estratégicos é feita através de indicadores, metas, projetos ou planos de ação. Como exemplo de indicadores, cita-se no caso da perspectiva processos internos, a rápida preparação em solo das aeronaves, cuja meta é de 25 minutos, o qual é garantido pelo programa de otimização da duração do ciclo, que é um plano de ação; e esse exemplo, representa o desdobramento da estratégia em operação, conforme ilustrado na Figura 6.

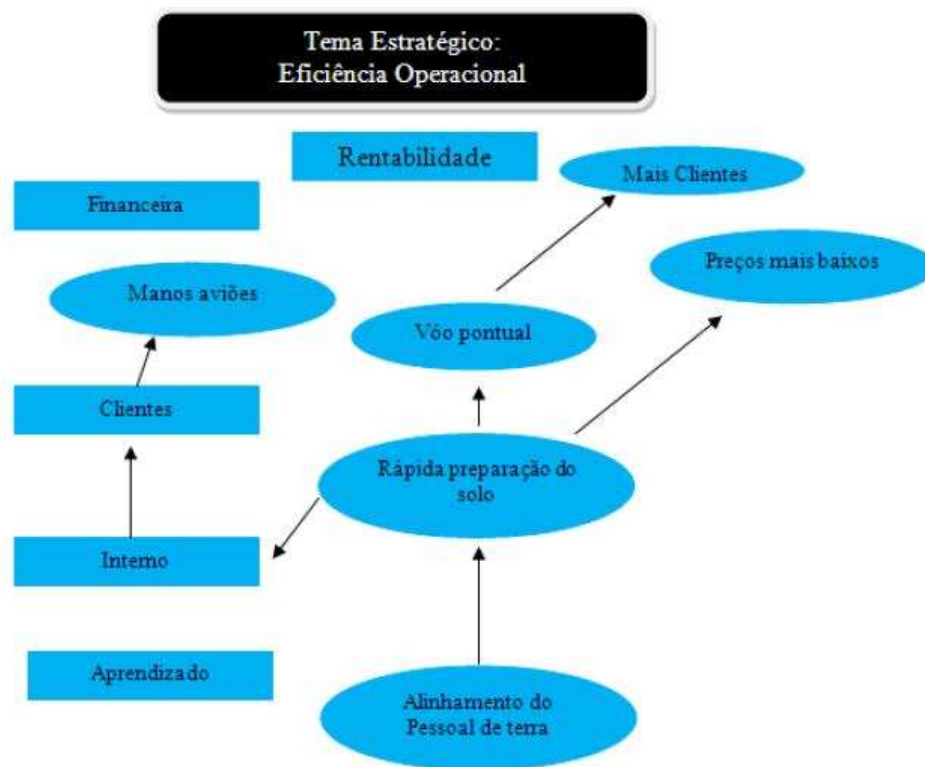


Figura 6: Mapa Estratégico com o diagrama das relações de causa e efeito entre objetivos.
 Fonte: Adaptado de Mathias, 2002

Mathias (2002), alerta que para competir com a empresa aérea Southwest não basta que seus concorrentes copiem seu mapa estratégico. É necessário também que desenvolvam um processo de aprendizagem semelhante à curva de experiência, ou seja, sua competência para realizar suas operações de forma pioneira é difícil de ser copiada pela concorrência. Assim, não basta somente implantar o sistema de gestão, é preciso que a companhia desenvolva o pensamento estratégico característico das organizações orientadas para a estratégia, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1: Alinhamento entre objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas operacio-

O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?	Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?	O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária?	Ações chave necessárias para se alcançarem os objetivos?
OBJETIVO	INDICADORES	META	PROJETO
Rápida preparação em solo	Tempo em solo Partida pontual	25 minutos	Programa de otimização da duração do ciclo

Fonte: Adaptado de Mathias, 2002

2.5.2.2 Placares

“São sistemáticas de apuração de pontos – scores – que consolidam, e eventualmente totalizam o desempenho obtido em cada uma das perspectivas” (REZENDE, 2003). Essa ferramenta evidencia qual tema é mais importante ou possui maior peso dentre os diversos temas estratégicos, com remuneração orientada para resultados, de acordo com o cumprimento dos objetivos traçados, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Exemplo de ferramenta Placar

Funcionário:	Período:					
Cargo:	Unidade:					
Perspectivas	Metas			Padrões		
	Peso	Score	Pontos	Peso	Conceito	Pontos
Financeira	15	3	45	10	4	40
Consumidor						
Processos Internos						
Aprendizagem E Crescimento						
Subtotal	60		210	40		130
Desempenho	340					

Fonte: Adaptado de Rezende, 2003

2.5.2.3 Indicadores BSC

Os indicadores têm a função de acompanhamento e controle do desempenho da empresa. “É um teste permanente da validade da estratégia” segundo Mathias (2002). Para a escolha dos indicadores, deve-se levar em conta o tipo de emprego, estabelecimento de metas e objetivos, expressos em números, taxas, índices, porcentagem, etc. Os indicadores podem ser financeiros: faturamento, retorno sobre investimento, vendas, custos - ou não financeiros. O BSC utiliza indicadores tanto financeiros, quanto não financeiros. Cada indicador deverá ter uma meta, com a finalidade de mensuração do desempenho da organização, e deverá ser atingível, para não gerar desmotivação, para se ter um retorno das atividades e assim empregar, caso necessário, a ação corretiva. “A finalidade do sistema de *feedback* estratégico é verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas” (KAPLAN, 1998).

Ao implementar os indicadores deve-se optar por uma cesta de indicadores, de forma a se conseguir o balanceamento destes, evidenciando o caminho de longo prazo, porém subdivididos em estratégias de curtos e médios prazos a fim de chegar a uma construção equilibrada, conforme demonstrado na Figura 7. “O *scorecard* atua como elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações, com o processo de controle e aprendizado, para o monitoramento da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2000).

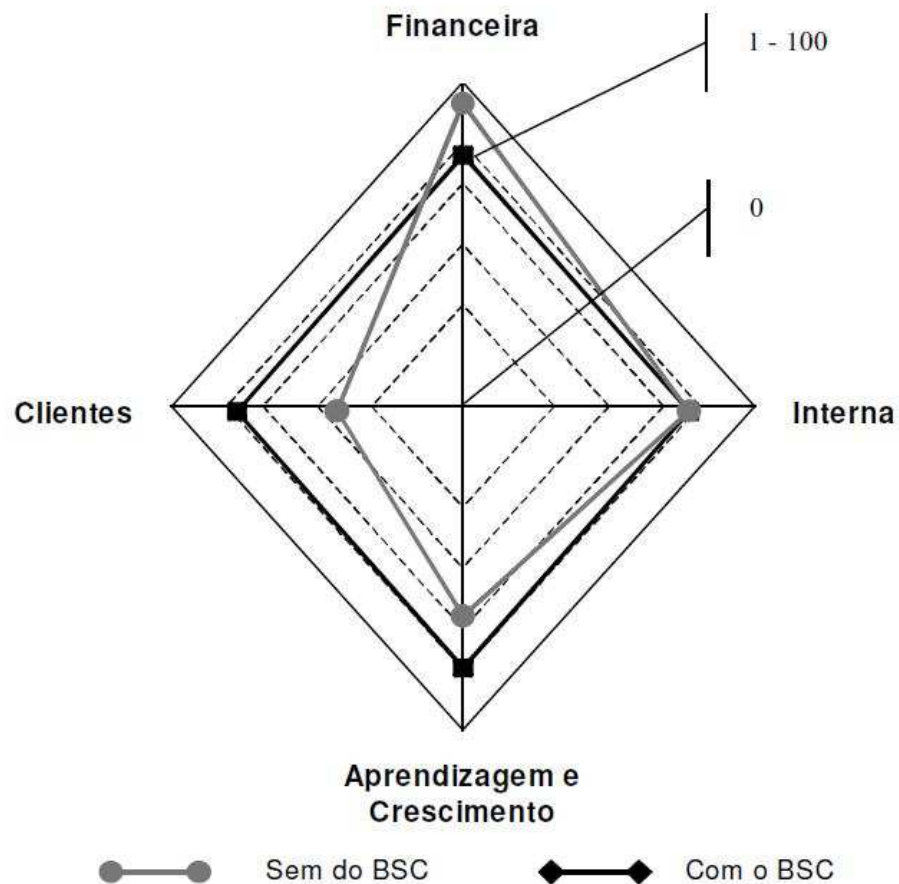


Figura 7: **Balanceamento dos indicadores do BSC após sua implementação**
 Fonte: Adaptado de SOUSA, MARCOS, 2005

2.5.3 Implementação do BSC

Para a implementação do BSC as etapas descritas abaixo devem ser seguidas:

- definir o destino estratégico;
- identificar os temas chaves que conduzem a estratégia;
- construir os vínculos estratégicos;
- determinar os indicadores e metas;
- selecionar os projetos prioritários;

f) criar plano de implementação.

“A mudança por trás da implementação do BSC é muito maior do que a simples opção por um novo sistema de indicadores” (REZENDE, 2003). Para a implementação segura e garantida, as companhias que fizeram uso do BSC utilizaram o seguinte modelo: lançamento, mobilização, desenvolvimento e sustentação.

2.5.3.1 Lançamento

“Caracterizado pelo estabelecimento de um grupo de pioneiros que recebe a incumbência e treinamento para esboçar, elaborar e implementar o BSC na organização” (REZENDE, 2003). Esse momento é crucial, e deve ser dotado de muita credibilidade por aqueles que têm essa responsabilidade, de demonstrar a estratégia para todos na organização.

2.5.3.2 Mobilização

Nesse tocante é iniciado o processo de mensuração da estratégia orientado para a performance de resultados, onde é realizada a propaganda pela organização do BSC, com objetivo de criar consciência em torno da mudança para a nova ferramenta de gestão.

2.5.3.3 Desenvolvimento

Nesse momento promove-se a integração e interação em nível de decisão diária, com soluções baseadas no conhecimento, oriundas de um novo comportamento organizacional, a aprendizagem estratégica com uma mudança de filosofia e procedimentos.

2.5.3.4 Sustentação

Esse é o ponto onde a implementação do BSC poderá enfrentar maior dificuldade, pois é onde surgem as maiores dificuldades ao processo como um todo, e onde é necessária a ajuda de multiplicadores altamente treinados e engajados com a nova ferramenta de gestão, para sua disseminação e monitoramento e evolução das novas práticas de gestão. “O estabelecimento de uma rede interna de *gate keepers* cria um mecanismo adicional de amortecimento das pressões que o BSC irá sofrer”, assim:

“Tanto os guardiões quanto o campeão do placar serão elementos chave na integração do BSC aos processos de gestão existentes na organização, facilitando a vinculação de propósitos a outros programas – qualidade total, redesenho de processos, segmentação de mercados, excelência profissional, recompensas, etc.” (REZENDE, 2003, p. 116)

Os assuntos discutidos no presente Capítulo, apesar de terem sido desenvolvidos e serem comumente aplicados em estudos onde o objeto de análise é uma empresa para a qual se deseja construir um planejamento estratégico, servirão como alicerce para o estudo da implantação do BSC e mais especificamente dentro da implantação, a fixação de objetivos e metas.

3 CONCLUSÃO

Uma vez abordados todos os conceitos teóricos fundamentais para explicar o surgimento e embasar um futuro desenvolvimento de seu próprio BSC por parte do leitor, podemos concluir que o planejamento estratégico, é um dos processos mais importantes para que a sanidade de uma empresa seja mantida.

Neste contexto, o BSC surge como uma maneira organizada e eficiente de se traçar metas para que as mesmas sejam traduzidas na visão e nos objetivos globais de uma organização. Desta maneira, se faz necessário que muito ainda seja discutido e lido, e que principalmente o quarto quesito do BSC seja colocado em prática para que futuros administradores possam se utilizar de técnicas cada vez mais eficientes de gestão. Para isso, o aprendizado e o crescimento de grandes empresas devem ser constantemente analisados e comparados a fim de gerar cada vez mais conhecimentos sobre um assunto que cada vez se aperfeiçoa mais: como fazer um planejamento estratégico eficiente, e como traçar seus objetivos e metas dentro do mesmo.

4 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CAVICCHINI, Alexis e JACBSEN, Paulo. Gestão por Objetivos, metas, Planejamento, Avaliação e Resultados – Cop Editora, 2004.

CRUZ, Carlos Pereira da - Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial – Ed. Vida Econômica.

JAUCH, L.R. e W.F GLUECK , Business Policy and Strategic Management, 1980.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. HSM Management. São Paulo, ano 03, n. 11, p. 120-126, nov./dez. 1998.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard – Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LUCCHESI, Rodrigo e TELLES, Renato. O desafio da implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão do capital intelectual.

MATHIAS, Alexandre. Balanced Scorecard – Da Teoria a Prática. Revista da ESPM. São Paulo, V. 09, n. 02, p. 27-36, mar./abr. 2002.

MENEGOLLA, Maximiliano e SANT'ANNA, Ilza Martins. Por que Planejar? Como Planejar: currículo – Petrópolis: Vozes, 1993.

NORTON, David. Medir a criação de valor – uma tarefa possível. HSM Management. São Paulo, ano 05, n. 24, p. 88-94, jan./fev. 2001.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003,

SOUSA, Marcos; GAMA, Luciana Santos. A Evolução do Pensamento Estratégico. RMGN -Revista Mineira de Gestão de Negócios, Uberlândia, v. 1, n. 1, p.29-51, jan./jun. 2005